



# IRにおける良い表現の ベストプラクティス

「グッドIRビジュアル賞」の発表

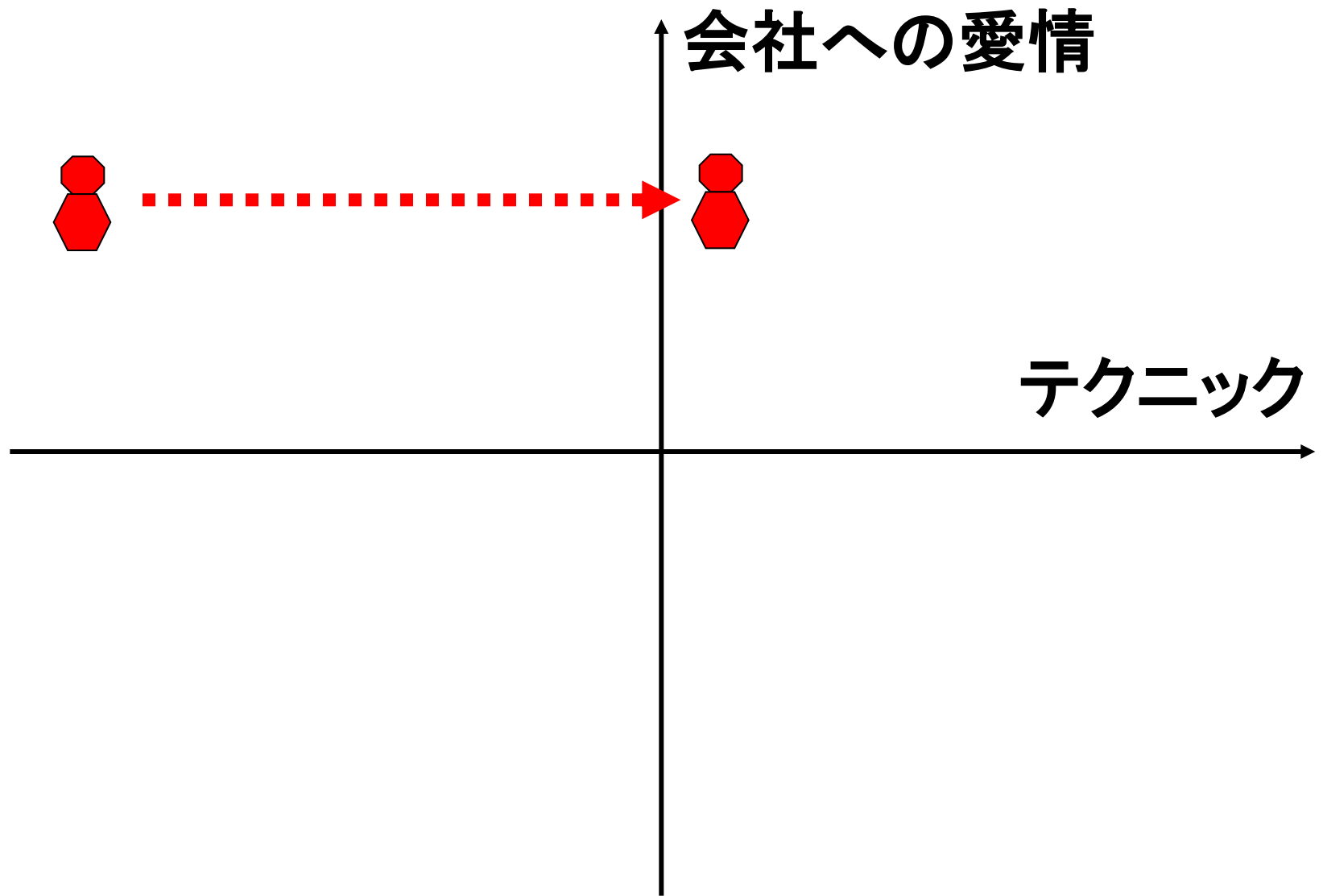
バリュークリエイト  
佐藤明

シンプルな1枚 > 50枚の資料

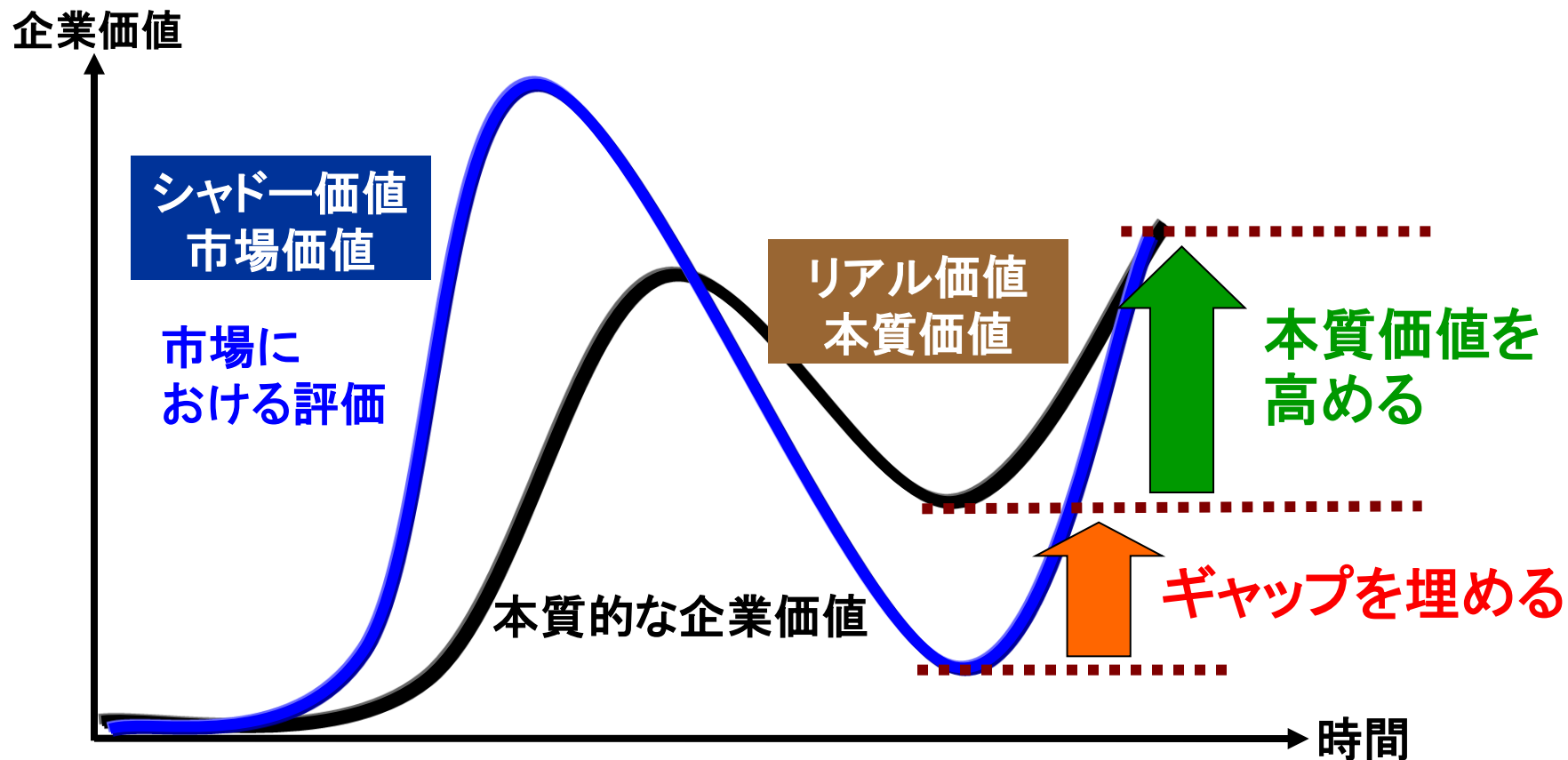
...という可能性

and

...という答え



# IRは企業価値を高める...



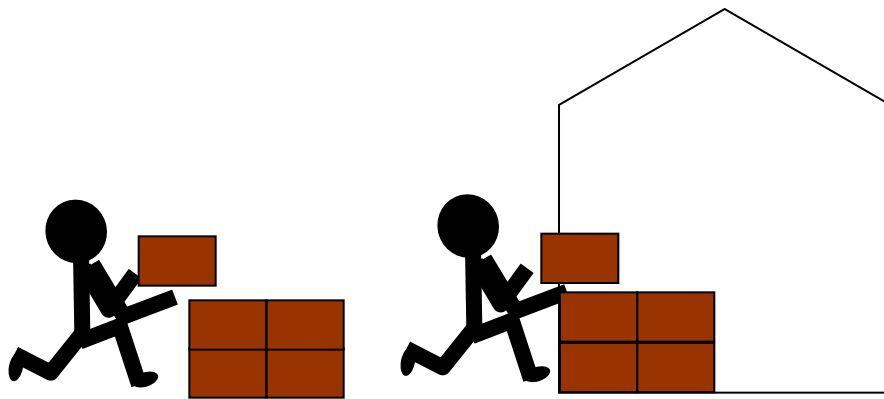
**ギャップを埋めて本質的な企業価値を高めること！**

# ...大切な仕事です！

レンガを積む

家を建てる

笑顔あふれる家を作り  
豊かな社会を創る



豊かな社会と明るい未来のために

## 私の思い①

- ① IRの説明資料のページ数は、年々、増えていく傾向にあります。しかし、**シンプルな1枚の図表の方が、会社の価値を表現している**と感じることが多いです。
- ② 1枚の図表の説得力は、偶然ではありません。情報の大半を捨ててシンプルな図表を作るには、「**本質の理解**」と「**捨てる勇気**」と「**試行錯誤**」が必要です。
- ③ 何よりも**伝えたい**という「**思い**」がなければ良い図表はできません。

地道な努力をしているIR担当者の方々を称えたい  
ナレッジの共有でIRを良くしたい  
自分自身も学びたい

## 私の思い②

- ① 1枚の図表は「経営の見える化」、「企業価値の見える化」につながります

**IR資料の質が改善すれば経営の質が改善します  
企業価値創造につながります**



# グッドIRビジュアル受賞の10社

- ① ビットアイル: スtock型事業モデルを表現しているグラフ
- ② ローソン: 価値創造の道筋をフローチャートでシンプルに表現しているグラフ
- ③ 商船三井: 世界の競合の売上高構成比の比較のグラフ
- ④ チェルト: キャッシュフロー計算書と設備投資額の内訳のグラフ
- ⑤ 共立メンテナンス: 過去30年の売上高、経常利益のシンプルなグラフ
- ⑥ F&M: 過去6年間のバランスシートの変化をビジュアルで表現したグラフ
- ⑦ 王将: 過去16年間の売上高と営業利益率のシンプルなグラフ
- ⑧ HOYA: 取締役(社内・社外)の20年間の変化を表現したグラフ
- ⑨ NDソフトウェア: 顧客属性と自社製品をマトリクスで表現しているグラフ
- ⑩ 堀場製作所: 国際色あふれる執行チームのスナップ写真



# ご参考

# IRのポイント:15か条

- 1.ギャップに気をつけて！(Mind the gap!)
- 2.等身大の姿を伝えましょう
- 3.見えない資産を見せましょう
4. 五感に響くように
- 5.一貫性が信頼を生みます
- 6.持続性が必要です(三日坊主はNG)
- 7.バックミラーよりもフロントガラス
- 8.名刺の裏に書けるシンプルなメッセージを！
- 9.まず鳥の眼、次に虫の眼
- 10.タバコの箱を横に置いて下さい(横比較)
11. 変化はBefore/Afterで
- 12.対話、対話、対話、対話...
- 13.「Cash is KING!」です
- 14.日本人には日本語で(素晴らしい話も他国語では...)
- 15.枠を超えましょう

## 3. 見えない資産を見せましょう

HOYA: ガバナンス

NDソフトウェア: 顧客資産

堀場製作所: 企業文化

ビットアイル: ビジネスモデル

## 8. 名刺の裏に書けるシンプルなメッセージを！

HOYA: ガバナンスの強化

## 9. まず鳥の眼、次に虫の眼

チェルト: キャッシュフロー総額と内訳

ローソン: 価値創造のドリルダウン

## 10. タバコの箱を横に置いて下さい(横比較)

商船三井: 世界の競合との比較

## 11. 変化はBefore/Afterで

王将: 過去から現在までの売上高・利益率

F&M: 過去から現在までのB/Sの変化

## 13. 「Cash is KING !」です

チェルト: キャッシュフローの変化

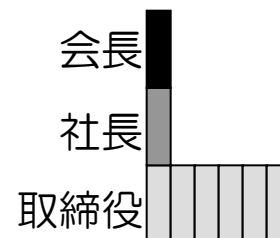
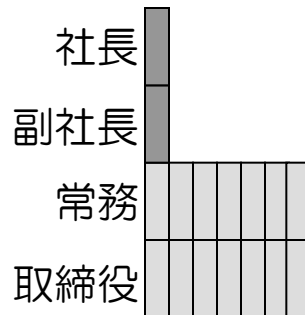
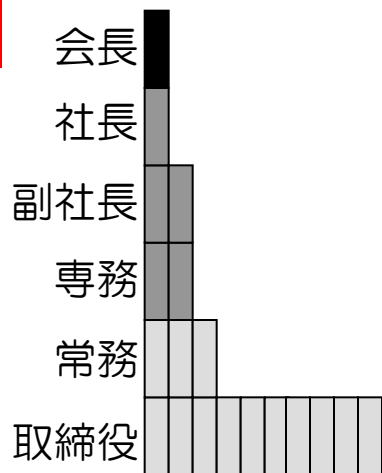
# 見えない資産の「見える化」と...

93年6月

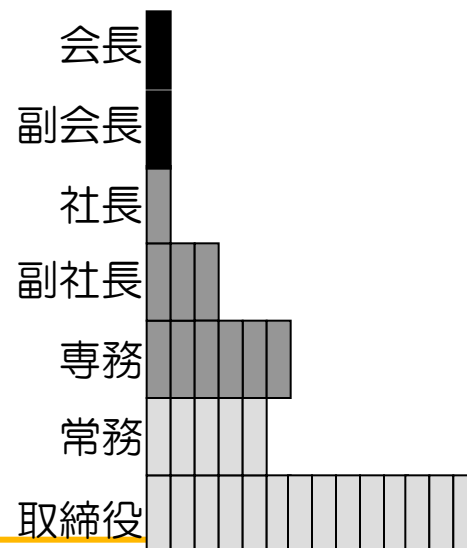
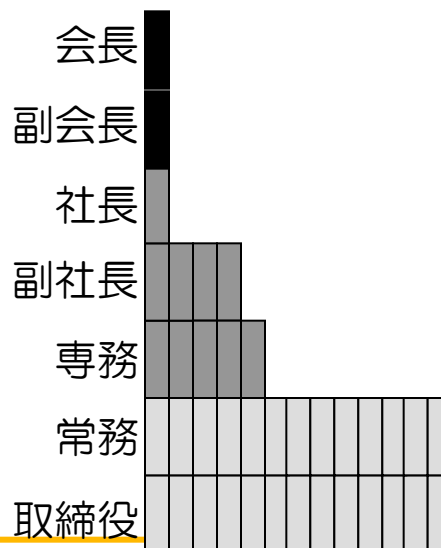
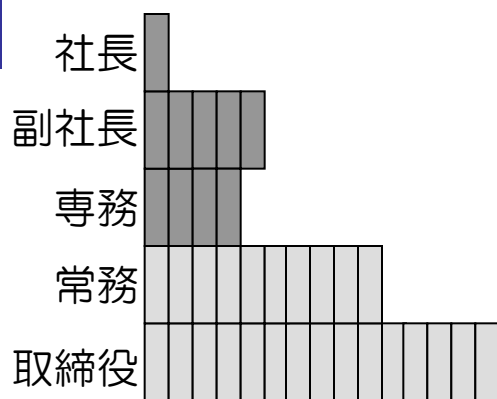
98年6月

99年6月

**A社**



**B社**



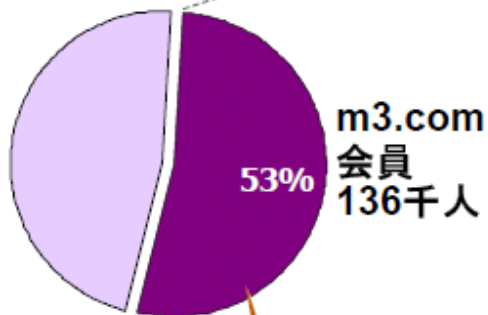
# ...その結果！



# 鳥の眼、虫の眼

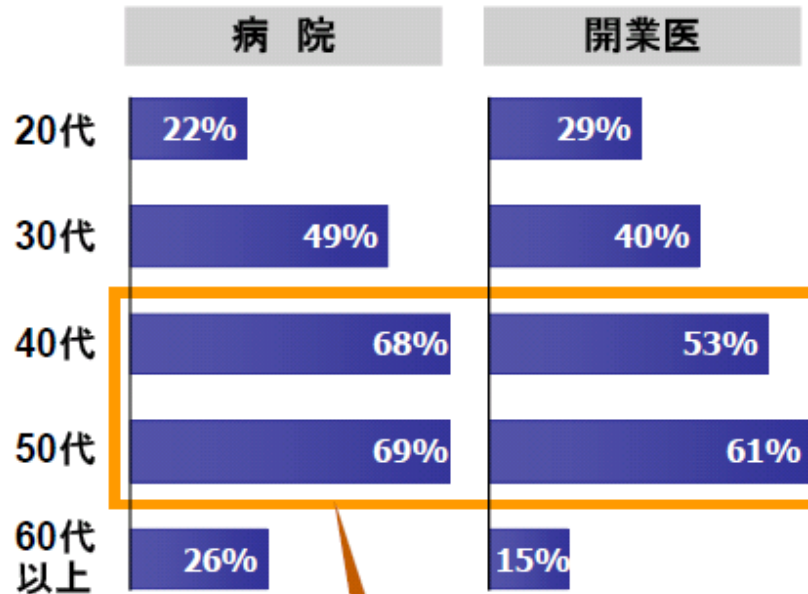
## m3.com登録医師

日本の医師  
100% = 257千人\*



日本の医師の  
53%が会員

### 医師のカバレッジ (m3.comの会員になっている比率)



40~50代の医師の  
カバレッジが高い

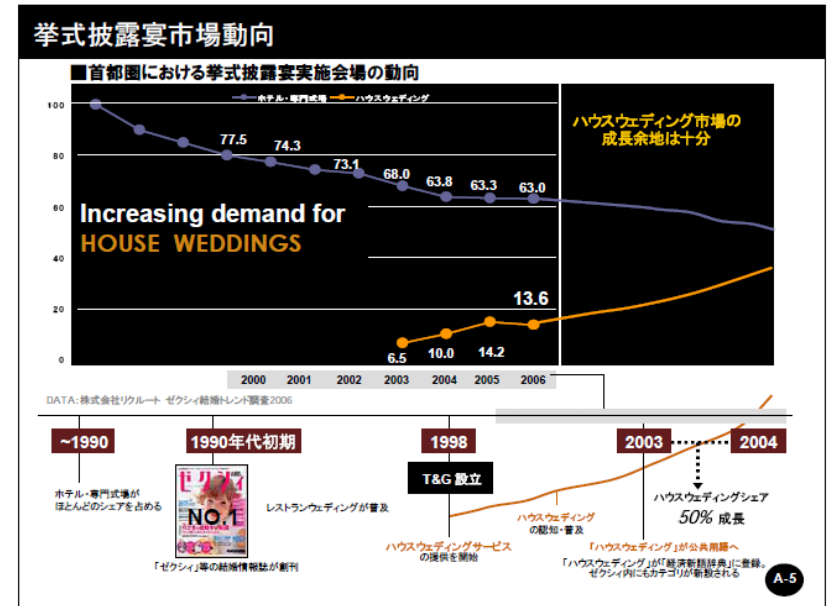
\*病院と診療所に従事する医師

Copyright © 2006 So-net M3, Inc. All rights reserved.

4

ソネット・エムスリー 説明資料より

# 鳥の眼 + シンプルなメッセージ



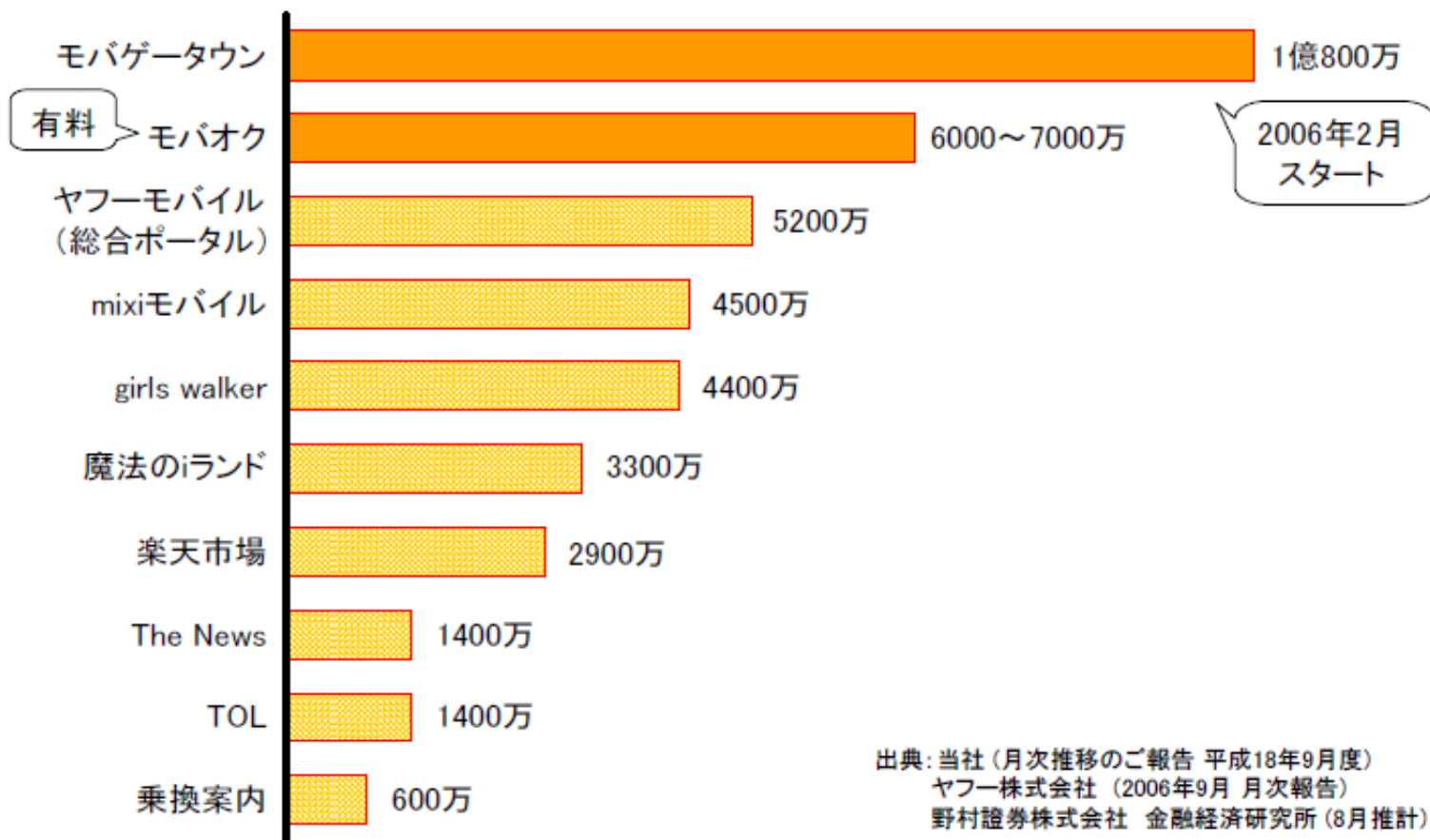
テイクアンドギブニーズ 2007年3月期中間期決算説明資料より



# タバコの箱を横に

## 経営指標の同業他社比較の例

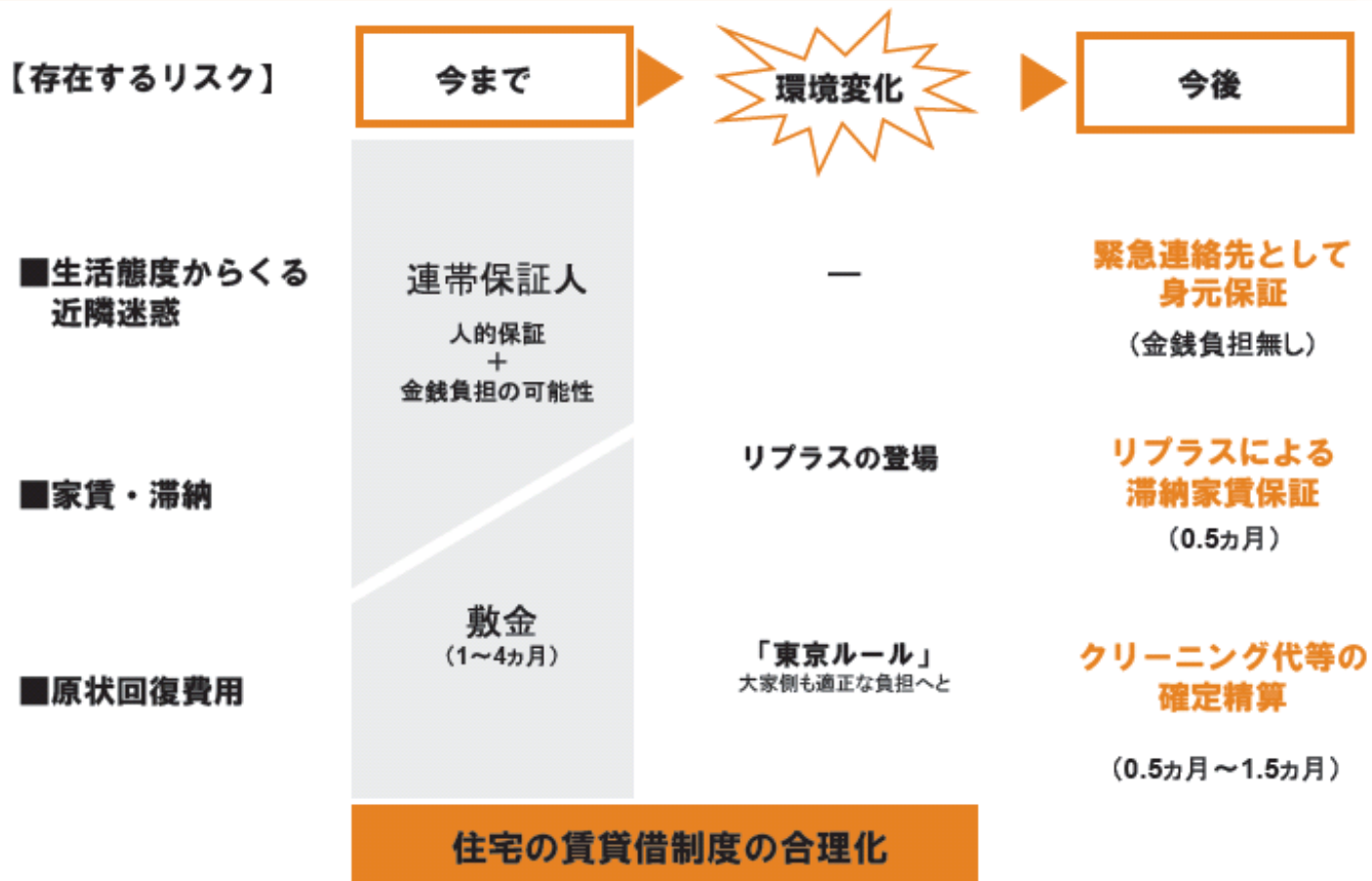
### 主な携帯サイトのPV比較(1日あたり)



出典: 当社 (月次推移のご報告 平成18年9月度)  
 ヤフー株式会社 (2006年9月 月次報告)  
 野村證券株式会社 金融経済研究所 (8月推計)

# 事例：変化はBefore/Afterで

## 1 敷金制度の置き換えとは？



## 1.ギャップに気をつけて！（Mind the gap!）

- 無闇に市場価値（株価）を上げることがIRの仕事ではありません
- 本質価値と市場価値（シャドー価値）のGapをマネージすることが大切です
- Gapを放置すると大きな反動が来ます

## 2.等身大の姿を伝えましょう

- 過大評価も過小評価も不幸を招きます
- 特に過大評価の「ツケ」にはご用心を！
- 騒がれすぎの芸能人と同じです

## 3.見えない資産を見せましょう！

- 財務諸表に載らない資産が競争優位を生みます
- 見えない資産を伝える努力をしていますか

## 4. 五感に響くように

- ・ 感動がリスクマネーを動かします
- ・ 会議室だけでなく現場（売り場、工場など）の空気感を伝えていますか
- ・ Seeing is believing!

## 5. 一貫性が信頼を生みます

- ・ 素晴らしいメッセージも一貫性がなければ、疑われます
- ・ ビジョン、戦略、日常の活動が繋がっているか

## 6. 持続性が必要です（三日坊主はNG）

- ・ 一時的なIR活動は逆効果、誠実さが問われます
- ・ 信頼を築くまでは時間がかかります
- ・ 伝わるまでは、繰り返し、繰り返し、しつこく、しつこく...

## 7.バックミラーよりもフロントガラス

- ・ 過去の実績よりも今後の計画と経営者を重視します
- ・ 計画では、景色(業界構造)、天気予報(外部環境)がポイント
- ・ 経営者は能力(状況判断、決断力、リーダーシップ、コミュニケーション力など)コミットメントなどに注目します
- ・ 過去の実績で重要なのは失敗の分析です

## 8.名刺の裏に書けるシンプルなメッセージを！

- ・ 投資コミュニティは伝言ゲームの世界です
- ・ 伝言ゲームで伝わるのはせいぜい3つです
- ・ 貴社の特長、セールスポイントは何でしょうか？

## 9.まず鳥の眼、次に虫の眼

- ・ まず全体像(鳥の眼)、次に将来情報(虫の眼)
- ・ 情報があちこちに散らばっているのは不親切です

## 13. 「Cash is KING !」です

- ・ キャッシュフローが増えるかどうか最大の関心事です
- ・ P/Lよりもキャッシュフローです
- ・ アナリストはいつも頭の中でレジを回しています
- ・ 設備投資、減価償却費、運転資本を伝えてますか？

## 14. 日本人には日本語で(素晴らしい話も他国語では...)

- ・ 資本市場の共通言語を理解していないと不信感を持たれます
- ・ 例えば、資本コストの考え方を理解していないと株主価値を重視していない経営と思われれます

## 15. 枠を超えましょう

- ・ 自社の中に籠っていても、投資家の気持ちはわかりません
- ・ 世の中の常識を理解した上で、自社を位置付けることが必要です
- ・ 社内の部門の壁を越えて、情報収集を！